融媒体时代传统纸媒的运作模式创新分析

李 勇
（秦皇岛日报社，河北 秦皇岛 066000）

摘 要：融媒体时代以互联网平台、移动终端为载体的新兴媒体异军突起，通过整合资源、内容、渠道与利益有效提高其竞争能力、迅速抢占市场份额，致使传统纸媒陷入被动局面。在此背景下，如何通过再造运作模式实现可持续发展目标，成为当前纸媒行业亟待研究的热点问题。纸媒需面向市场环境进行自身运作模式的反思与更新，结合融媒体时代特征与用户需求变化情况进行内容产品生产过程以及自身经营模式的调整与创新，寻求可持续发展的有效路径。本文针对融媒体时代传统纸媒面临的挑战进行简要分析，围绕建构垂直落地渠道体系、完善中央厨房运作模式、确立多元经营发展方向、探索智媒发展策略四个层面，探讨传统纸媒运作模式创新的具体实践路径，以期为纸媒在融媒体时代的创新及可持续发展提供参考价值。

关键词：融媒体；新兴媒体；纸媒转型；中央厨房；智媒传播　　**中图分类号：**G633　　**文献标识码：**A
文章编号：1671-0134（2022）04-083-03　　DOI：10.19483/j.cnki.11-4653/n.2022.04.024
本文著录格式：李勇 . 融媒体时代传统纸媒的运作模式创新分析 [J]. 中国传媒科技，2022（04）：83-85.

导语

融媒体时代的到来使得传统纸媒日渐式微，近年来以《松原日报》、《德阳晚报》、《皖东晨刊》为代表的纸质媒体陆续停刊，进一步昭示出新兴媒体对传统行业造成的冲击，加剧媒体生存困境。但与此同时，澎湃新闻、新京报等主体立足于媒体融合发展形势，主动寻求转型发展的出路，聚焦内容、渠道、运营等层面进行系统创新，最终成功在困境中实现突围，顺利完成融媒体转型目标。在保留纸媒原有优势特征的基础上，通过以运作模式为落脚点进行创新策略的设计，对于传统纸媒的顺利转型及可持续发展目标的实现具有重要借鉴意义。

1. 融媒体时代传统纸媒面临的主要挑战

1.1 融媒体时代纸媒式微形势

互联网技术创新与市场化运作模式的推广重塑了媒体生态环境，仅在 2021 年年初全国便有《铜都晨刊》《皖北晨报》《益阳城市报》《内江晚报》等多家纸媒宣布停刊或休刊，加剧传统纸媒所处的困境局面。[1] 习近平总书记于 2019 年提出“四全媒体”的新战略。在此背景下，由中央级、省级到市级、县级主流媒体开始尝试推进融媒体中心建设，据《中国新媒体研究报告（2020）》显示，已有超过 94.2% 的从业主体着手设立融媒体中心，为传统纸媒的运作与发展提供新的指引方向。[2]

1.2 传统纸媒困境中突围之道

在新兴媒体全面崛起、媒介信息处理方式更新、受众阅读习惯变化等因素的多重驱动下，传统媒体在行业内部逐渐暴露出竞争劣势与缺陷。为寻求有效突围策略，一方面，传统纸媒应充分运用自身在专业素养、职业经验、品牌形象、信息渠道、群众基础、人才队伍等方面存在的优势特征，坚守舆论导向，提高思想站位，把好内容产品质量关；另一方面，传统纸媒还应面向媒体融合的时代大环境积极思变，聚焦内容品质、商业模式、经营运作、传播渠道、市场定位、人才培养等方面寻求有效创新策略，推动媒体融合实践的纵深化发展，助力纸媒自身实现转型目标。[3]

2. 基于运作模式创新助力纸媒转型发展的具体实践路径

2.1 建构垂直落地渠道体系，深化体制机制转型

在媒体融合理念的指导下，我国纸媒行业已陆续在内部成立融媒体中心，积极顺应行业生态变化带来的新常态，转变传统以新闻版块为分类标准的部门框架，深化内部体制与机制转型。为实现对融媒体中心的规范化管理，通常需结合现有内容产品的生产流程，兼顾行业发展动向与市场化运作模式提出的新要求，推动部门组织结构的转换与更新，将信息采集、发布、经营、技术、管理等部门集成设置在融媒体中心内部，依托统一管理模式推动各项重要新闻活动、经营活动与商业活动的组织实施，借此打破以往组织内部各部门独立运行、彼此分割的局面，取消内容产品与受众接收终端之间的冗余环节，真正推动内容产品实现垂直落地，借此更好地整合终端用户，提升服务质量与价值。

通过建构垂直落地体系实现与互联网平台的有效对接，能够为纸媒运作模式的创新创设前提保障，在此基础上聚焦服务体系建设层面进行方案设计，为运作模式的创新提供借鉴思路。例如参考萧山日报社的“行业—公司”运作模式，基于互联网经营业态与媒体融合思路建立内容产品的全新营销模式，集成互联网平台与移动终端等不同介质形成联动矩阵，利用大数据分析与搜索引擎进行热点信息的捕捉，动态收集用户对不同信息的

反馈结果进行针对性选题与产品投放策略的编制，为相关项目精准落地与广告产品的投放打下基础，更好地培育忠诚用户群体、增加营收与效益，并且依托优质迅捷服务打通发展脉络、延长产业链条。[4] 在重构体制机制、创新服务体系的基础上，以深耕用户关系为核心进行内容生产和经营策略的变革，充分利用传统纸媒在长期经营发展过程中积累的群众基础，利用微信公众号与微博、抖音等社交媒体平台的官方账号推送最新资讯、组织线下活动，将原有媒体范围由单一用户扩展至社群，逐步深化用户积累，为后续内容产品的开发以及品牌效应的扩大提供充足资源。

2.2 完善“中央厨房”运作模式，重构内部组织框架

“中央厨房”作为融媒体平台运作的典型指导模式，主要指依托媒体内部各项媒介资源的互动与融合进行信息收集、整理与加工，生成满足不同媒体传播需要的内容产品，依托标准运作流程提升内容产品再造效率与质量，借助资源整合利用实现共赢目标。具体来说，以构建全媒体运作体系为核心目标，将纸媒原有生产流程与组织机构进行重置，由融媒体中心充当“中央控制室”进行内容传播层级的设计，以新闻信息采集端为起始点建立多元化内容产品加工与传播机制，保证第一时间将信息和资讯发布至各媒体平台，提升传播效率。在完善“中央厨房”运作模式的过程中仍需处理好以下问题：其一是明确内容同质化与信息共享间存在的区别，把握好内容产品创新的侧重点，提升产品竞争力；其二是整合技术优势，在构建“大编辑部”“数字采编中心”等全新组织结构的过程中始终坚持以受众需求为导向，满足受众信息获取需求；其三是总结失败经验，推动纸媒编辑在工作理念与职业技能方面进行不断创新，依托人才优势维护“中央厨房”模式的长效运行，助力行业实现转型目标。

具体来说，在采编模式设计上，组建立体化、矩阵式新闻信息采编结构，在全媒体集群中实现新闻信息的滚动式发布，并且始终坚持以产品为核心进行采编流程的调整；在经营策略设计上，面向媒体市场进行发展动向、竞争力增长点的梳理，改变原有以信息采集、版面营销为主导的新闻发布模式，集成报刊、互联网平台、微信公众号、微博、抖音官方账号、会员俱乐部等经营模式于一体，打造内容产品的全媒体运作新模式；在岗位职能规划上，针对值班主任、编委、首席编辑及媒体编辑分别设置首席内容官、值班总编、信息集成专员、信息专员等新岗位，推动传统纸媒记者、编辑等工作人员进行职能转型，改变传统单一岗位运行、单一媒体作战模式，依托全媒体矩阵建立复合型人才队伍，将以往以纸质稿件 + 图片为代表的内容产品转换为集成文本、图片、视频多种资源的全新产品样态，并且面向受众碎片化阅读习惯推出“一句话新闻”“草根短视频”等内容产品，更好地丰富内容产品表现形态，提升竞争力。

2.3 确立多元经营发展方向，拓宽融合发展路径

2.3.1 落实整体布局

从全局视角出发分析多元经营模式的运作基础，要求传统纸媒结合外部市场发展形势与自身经营情况进行战略布局的调整，明确符合自身转型发展的目标指向。常见布局形式包含以下三种类型：其一是在原有布局基础上做出改良与延伸，以传统纸媒在行业内部的权威地位为基础，将战略布局延伸至新媒体业务领域，避免以大刀阔斧形式进行全局改革，分层递进式推动自身业务结构实现改良与创新，借此既能够维护主流媒体的核心影响力，同时也能够增强自身运作模式的可拓展性，为后续顺利完成转型打下基础。其二是基于新媒体驱动模式注入发展活力，该模式适用于纸媒转型的中期过渡阶段，借鉴人民日报社的成功改革经验，引入新媒体渠道与平台进行新闻信息传播方式的变革，围绕内容生产、信息传播两个层面进行同步探索，借此扩大纸媒传播效果及影响力，进一步辅助纸媒完成阶段性转型任务。其三是在纸媒转型发展的成熟阶段，引入全媒体概念彻底变革纸媒传统运作模式，借鉴郑州报业集团的“新闻超市”建设成果，集成资源、技术、渠道、人才建立全媒体传播平台，完善新闻传播的硬件基础设施，利用自主研发客户端、微信公众号以及合作媒体平台打造内容传播矩阵，在网络环境下形成舆论声势，更好地提升内容产品的传播效果与阅读量，实现融合转型目标。[5]

2.3.2 创新经营模式

在内容产品经营模式的创新设计上，纸媒可实施以下四种模式：其一是“借船”模式，即要求纸媒与第三方平台建立合作关系，利用平台提供的传播渠道将自身内容产品更加精准、便捷地推送至用户终端，扩大自身传播影响力与吸引力，发挥资源利用价值。[6] 其二是“造船”模式，借鉴其他平台的运作经验，实行第三方应用程序的自主研发与独立运营，以 App、浏览网页、客户端等模式进行纸质载体的数字化呈现，最大限度保留纸媒的内核与权威性，为用户提供更加便捷、优质的服务。其三是“买船”模式，在纸媒自身具有一定市场影响力且综合实力过硬的基础上，采用收购、合并等商业模式进行自身经营规模的扩张，借此丰富、扩充资源，融合娱乐版块、社区版块等内容模块使得平台内容得到进一步丰富，借此以最低成本扩大其经营范围，帮助纸媒顺利攻克经营难题。其四是“卖船”模式，针对运营媒体业务类型做出创新探索，重点围绕新旧媒体间融合机制建设提出有效方案，借此有效深化新旧媒体的融合机制，提升纸媒经营能力。

2.3.3 探索转型路径

首先，应牢固坚持以用户为核心的基本理念进行纸媒融合转型路径的探索，注重结合用户需求与反馈结果

进行内容传播体系的设计，保证新闻媒体的本质不变，推出智慧生活服务等内容产品，为用户提供优质服务。其次，应提高思想站位，牢固坚持中国共产党的领导，把好舆论审核关卡、提高政治敏感度，明确自身相较于新媒体在相关政务信息传播上占据的先天优势，尝试推出智慧政务等新产品，优化新闻传播效果。[7] 再次，应系统规划市场发展导向，明确纸媒相较于新媒体在信息传播速率、范围等方面存在的缺陷，关注市场发展形势及其关注的热点问题，保证依托运作模式的创新培养忠实客户群体，拓宽现有盈利渠道、提升运营效益。接下来，应深入资本市场进行全方位调研，归纳总结资本市场的发展规律及其基本规则，保证在不违背规则的前提下拓宽自身发展维度，推动组织结构与运营机制的改革，实现媒体转型目标。最后，还应加强内容、技术两项要点的整合，以内容产品质量提升为落脚点进行传统媒体、新兴媒体优势特征的分析，将纸媒的优质内容、专业经验、品牌效应与权威影响力等先天优势进行保留，同时借鉴新兴媒体的技术优势，引入 5G、短视频直播等新兴技术进行产品呈现形式的丰富，更好地拓宽融媒体发展空间，提升多元化经营模式的运作实效。

2.4 依托人工智能融合创新，驱策智媒纵深发展

在政策与资本的共同支持下，人工智能引领多个行业领域的深刻变革，作用于媒体资讯行业能够进一步优化用户体验、丰富内容产品、提升运营效果，为智媒转型提供可靠的技术支持。在智媒时代全面到来背景下，传统纸媒应实行采编、制作、传播、发行等流程的一体化建设，聚焦跨媒体、多平台、多终端等维度进行传播范围的全覆盖，围绕网络端、数据端、应用端等实现媒体信息的全面介入，以智媒为目标建立平台、媒体与用户的一体化运作结构，推动纸媒在转型过程中形成成熟的运作与发展模式，更好地推动媒体融合趋势朝向纵深方向发展。[8]

首先从媒体内容层面入手，纸媒可将 AI、XR 等先进技术手段引入内容产品生产环节，实行采集、编辑、创作、分发、传播等环节的一体化建设，由中央媒体逐步向省市县乡过渡，最终覆盖至社区与用户群，借此营造多元化媒体生态圈与内容传播格局。在内容产品形式设计上，基于迭代嵌套模式进行现有资讯、视频的创新表达，赋予受众更具新鲜色彩的观看体验，推动纸媒由融媒向全媒转型。其次从技术支持层面入手，当前以 5G、4K/8K 为代表的先进技术已经全面应用于新闻采编环节，受众对移动端信息接收方式的依赖程度逐步增强，在融媒体视域下催生出用户更具个性化的信息获取需要。因此还应基于智媒发展理念，引入智能算法、大数据等技术进行内容分发机制的设计，运用“AI+ 媒体”形式打造融媒产品，结合用户在不同媒体平台的浏览习惯进行关键词抓取与个性内容推送，配合短视频、Vlog 等特色应用模块的开发，为年轻一代用户获取资讯提供优质服务。最后从资源渠道建设层面入手，还需完善现有硬件设备支持，创新推出机器人录播、媒体大脑中枢等新型内容要素生产机制，依托资讯信息清洗归类、敏感词库自动筛选等服务模块的推广，更好地提升内容生产效率与质量。

3. 结论

总体来看，当前媒体融合步入攻坚克难的“深水区”，传统纸媒应充分利用自身的专业性、公信力、职业性与权威性等优势特征，聚焦格局、结构、生产等不同维度探索行之有效的创新举措。通过采用建构全方位渠道体系、完善“中央厨房”运作模式、形成多元化经营格局、实现由纸媒向智媒的转型等创新策略，能够进一步推动传统纸媒朝向全媒体方向过渡与转型，扩大自身市场竞争力与传播影响力，也为相关从业主体运作模式的创新提供良好借鉴价值。媒

参考文献

[1] 朱奕佳 . 融媒体时代传统纸媒行业发展转型探究 [J]. 新闻研究导刊，2019（17）：246-247.
[2] 庄媛 . 浅析融媒体时代纸媒评论创新 [J]. 新闻研究导刊，2020（23）：177-178.
[3] 丁振宗 . 融媒体时代纸媒深度报道创新探析 [J]. 传媒论坛，2020（6）：176.
[4] 张宽 . 全媒体时代下传统纸媒在媒体融合中的探索与创新 [J]. 传播力研究，2019（7）：80.
[5] 陶青 . 全媒体时代下传统纸媒如何走好深度融合创新之路 [J]. 新闻研究导刊，2020（1）：139-140+142.
[6] 吕佳琦 . 融媒体时代纪录片的跨媒介运作 [J]. 青年记者，2020（2）：71-72.
[7] 李勇，王璟晋 . 纸媒公众号，融媒体时代的”新号外”[J]. 新闻战线，2020（16）：3.
[8] 孙红际 . 融媒体时代报纸副刊的“变”与“不变”[J]. 新闻战线，2021（8）：5.

作者简介：李勇（1982-），男，河北秦皇岛，主任编辑（副高级职称），研究方向：新闻传播。

（责任编辑：张晓婧）